心理学报 2023, Vol. 55, No. 9, 1529−1541
Acta Psychologica Sinica

https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2023.01529

变革还是拖延？员工对不合规任务的差异化应对*

邹艳春[1] 章惠敏[1] 彭 坚[1] 聂 琦[2] 王 震[3]

([1]广州大学管理学院，广州 510006) ([2]南京师范大学商学院，南京 210023)
([3]中央财经大学商学院，北京 100081)

摘 要 不合规任务是超出员工预期工作范围并侵犯其职业身份的工作任务。面对不合规任务，员工会作何反应？基于趋避模型，本研究提出了员工面对不合规任务的差异化应对方式，即高趋近倾向的员工实施主动变革，高回避倾向的员工展现工作拖延。研究 1 采用情景模拟实验(N = 350)，结果表明不合规任务与趋近倾向正向交互影响主动变革行为(趋近应对)，不合规任务与回避倾向正向交互影响工作拖延行为(回避应对)。研究 2 采用基于三阶段问卷调查的相关研究(N = 207)，不仅再次验证了研究 1 结果，还揭示了建设性变革责任感在员工趋近应对过程中的中介作用，工作疏离感在员工回避应对过程中的中介作用。上述结果有助于全面揭示不合规任务的应对模式，启发组织精准管理不合规任务。

关键词 不合规任务，趋近−回避倾向，建设性变革责任感，工作疏离感，主动变革行为，工作拖延行为
分类号 B849: C93

1 问题提出

2022 年 4 月，广东一家药业公司发布任务公告，要求办公室职员无偿为公司打扫厕所[1]。在该事件中，打扫厕所并非是办公室职员的本职工作，而是一种不合规任务(Illegitimate Task)。不合规任务是超出员工预期工作范围并侵犯其职业身份的工作任务(Semmer et al., 2007; Semmer et al., 2010)。在中国组织情境下，受等级制度与上尊下卑等传统文化影响，一些领导经常随意命令员工(李锐，田晓明，2014；侯楠 等，2019)，为不合规任务的产生提供“养料”，使不合规任务更频繁地发生(严紫瑜 等，2021)。面对频发的不合规任务，员工会如何应对？针对这一问题，学界存在两派观点。一派观点认为员工会以消极的方式应对，如减少工作投入(吴丽君 等，2021)，降低绩效表现(Ma & Peng, 2019)，实施反生产行为(Schulte-Braucks et al., 2019)，萌生离职意愿(Apostel et al., 2018)等；另一派观点则认为员工会采取积极应对方式，如进行工作重塑(刘军 等，2019)。上述争论引出一个重要研究问题：员工对不合规任务的应对方式是否呈现差异化？其决定因素是什么？

为解决上述争论，本研究基于趋避模型(Model of Approach-Avoidance Tendency; Elliot, 2006)，提出不合规任务情境下员工的应对方式不尽相同，这取决于员工的趋近或回避倾向。趋避模型认为，员工的趋近或回避倾向决定了员工对外界刺激(如工作任务)的反应模式(Elliot & Thrash, 2002, 2010; Xu et al., 2022)。趋近倾向的员工更易产生趋近刺激的心理与行为，回避倾向的员工则更易产生回避刺激的心理与行为。本研究将趋避模型应用于不合规任务研究情境下，提出高趋近倾向的员工在不合规任

收稿日期：2020-11-16
* 国家自然科学基金项目(71902048, 72172170)；广东省哲学社会科学规划 2020 年度一般项目(GD20CGL58)。
通信作者：聂琦，E-mail: heynieqi@njnu.edu.cn
[1] 资料来源 https://m.weibo.cn/status/4761881439378137?wm=3333_2001&from=10CC193010&sourcetype=weixin#&video

务情境下会采取趋近型应对方式，解决任务压力；高回避倾向的员工则会选择回避型应对方式，试图转移注意力或逃离任务情境。为检验上述观点，本研究选择主动变革行为与工作拖延行为分别作为趋近应对与回避应对的代表性变量。其中，主动变革行为(Taking Charge; Morrison & Phelps, 1999)是一种旨在促使工作任务发生功能性变革的建设性行为。面对不合规任务时，高趋近倾向的员工会试图创造积极刺激(如有益、喜欢与渴望的工作任务；Elliot, 2006)，从而引发主动变革行为(Morrison & Phelps, 1999)，因为该行为能够将不合规任务重塑为有意义的任务。工作拖延行为(Procrastination at Work; Metin et al., 2016)是员工故意推迟完成既定工作任务的行为。由于不合规任务会损害员工自尊，高回避倾向的员工将不合规任务视为消极刺激(如有害、厌恶且不愿执行的工作；Elliot, 2006)，从而做出工作拖延行为以躲避该任务(Shin & Grant, 2021)。

认知是压力源与行为反应之间的重要心理过程(Lazarus & Folkman, 1984)。在动机倾向的调节作用下，压力源往往通过心理认知进而驱动应对行为(Elliot & Thrash, 2002, 2010)，因此，本研究将进一步关注不合规任务应对过程中的认知机制问题。在不合规任务情境下，高趋近倾向的员工更可能认为自己肩负变革任务现状的使命感，从而激活了建设性变革责任感。建设性变革责任感是一种旨在改变现状、促进组织功能性变革的认知心理(Felt Responsibility for Constructive Change; Morrison & Phelps, 1999)，能够直接驱动主动变革行为(Babalola et al., 2021)。然而，高回避倾向的员工在不合规任务情境下则更易产生回避工作的念头，引发工作疏离感(Work Alienation)。工作疏离感是指个体觉察到自己与工作之间出现分离的状态(Banai et al., 2004)，容易削弱工作热情，最终引发工作拖延行为。综上，本研究认为，在趋近–回避倾向调节作用下，不合规任务分别通过两种认知机制(建设性变革责任感与工作疏离感)引发不同应对行为(主动变革行为与工作拖延行为)。本研究旨在揭示员工对不合规任务的差异化应对方式，以推动学界更全面地理解不合规任务后效，启发实践界更有效地干预不合规任务。

1.1 趋避模型视角下不合规任务与员工应对行为的关系

趋避模型指出，员工对刺激具有两种典型反应：趋近与回避。二者共同促成员工的自我调节，助其应对刺激(Elliot, 2006)。根据属性，刺激分为积极刺激与消极刺激。前者是有益的，深受员工喜爱，后者是有害的，被员工厌恶(Elliot, 2006)。趋近倾向的员工关注并趋近积极刺激，回避倾向的员工提防并回避消极刺激(Elliot, 2006)。表 1 列出了趋近与回避倾向的典型特征。

1.1.1 趋近视角下不合规任务与主动变革行为的关系

不合规任务违反员工对工作角色的期望(王震 等, 2020; Semmer et al., 2010)，并非员工喜欢或渴望去做的任务类型。趋避模型指出高趋近倾向的员工喜欢积极刺激(Elliot, 2006; 刘惠军, 高磊, 2012)，然而，高趋近倾向的员工在不合规任务情境下无法找到积极刺激。为了满足自身对积极刺激的偏好，高趋近倾向的员工会主动创造积极刺激。例如，他们会努力改变不合规任务，促进工作任务的功能性变革，进而做出主动变革行为(Morrison & Phelps, 1999; 张征, 李锦, 2019)。此外，被安排不合规任务时，这类员工会因为无聊、不必要的任务内容感到职业发展受阻(Kottwitz et al., 2019; 王震 等, 2020)。由于高趋近倾向的员工渴望职业发展机会(Elliot, 2006)，此类员工在感受到不合规任务带来的职业发展受阻后，会展现主动变革行为(Morrison & Phelps, 1999; Xu et al., 2023)，以此提升工作挑战性与价值感。综上，对高趋近倾向的员

表 1 趋近倾向与回避倾向

动机倾向	评价方式	反应表现	行为方式	行为目的
趋近倾向	从“有益、喜欢与渴望”三方面评价刺激的积极程度。	个体对刺激进行评价后，产生维持、创造积极刺激的动力，进而产生趋近积极刺激的心理活动与行为反应。	“趋近”指维持现有的积极刺激或将不积极的刺激变为积极。	实现目标的趋近行为，促进个人发展。
回避倾向	从“有害、厌恶与不愿亲近”三方面评价刺激的消极程度。	个体对刺激进行评价后，产生远离、规避消极刺激的动力，进而产生回避消极刺激的心理活动与行为反应。	“回避”指远离当前的消极刺激与预防潜在的消极刺激出现。	避免威胁的回避行为，保证个人生存。

来源：依据 Elliot (2006)、刘惠军和高磊(2012)整理所得。

工而言, 不合规任务更易引发趋近型应对方式(如主动变革行为)。

低趋近倾向的员工对积极刺激的需求不够强烈, 更不会主动创造积极刺激。因此, 这类员工遭遇不合规任务时, 较少考虑如何改变或优化工作任务。据此, 低趋近倾向的员工在不合规任务情境下较少选择趋近型应对方式(如主动变革行为)。综上, 本研究提出以下假设:

H1a: 不合规任务与趋近倾向正向交互影响主动变革行为。当员工趋近倾向更高时, 不合规任务对主动变革行为的影响更强; 反之更弱。

1.1.2 回避视角下不合规任务与工作拖延行为的关系

不合规任务超出员工职责范围并冒犯员工职业尊严(Semmer et al., 2010), 因此, 员工通常将不合规任务视为一种有害、令人厌恶且不愿接触的消极刺激。趋避模型指出, 高回避倾向的员工偏好于远离消极刺激, 以减少消极心理体验(刘惠军, 高磊, 2012; Elliot, 2006)。循此逻辑, 回避倾向的员工面对不合规任务时, 为摆脱该任务带来的冒犯与威胁, 会试图回避、搁置不合规任务, 进而做出工作拖延行为(Metin et al., 2016)。此外, 高回避倾向的员工注重安全与保障, 较少追求卓越成就(Elliot, 2006)。此类员工在不合规任务情境下主要关注自身安全或保障是否受到威胁, 而非挖掘变革契机(Omansky et al., 2016), 故他们不愿完成不合规任务, 从而产生工作拖延行为(张征, 郭倩, 2021)。

低回避倾向的员工对消极刺激具有一定的容忍度(Elliot, 2006)。循此逻辑, 此类员工在不合规任务情境下不会过多担忧自身利益受损, 而是会选择容忍不合规任务。据此, 此类员工面对不合规任务时较少采取回避型应对方式, 即较少采取工作拖延行为。综上, 本研究提出以下假设:

H1b: 不合规任务与回避倾向正向交互影响工作拖延行为。当员工回避倾向更高时, 不合规任务对工作拖延行为的影响更强; 反之更弱。

1.2 趋避模型视角下不合规任务与员工应对行为间的认知机制

趋避模型指出消极刺激是通过塑造员工的心理认知进而决定员工的趋避反应(Arnold, 1960; Corwin, 1921; Elliot, 2006), 即心理认知是外界刺激与应对行为之间的中介机制。据此, 本研究认为, 高趋近倾向的员工面对不合规任务时产生建设性变革责任感, 进而做出主动变革行为。然而, 高回避倾向的员工面对不合规任务时产生工作疏离感, 进而做出工作拖延行为。

1.2.1 趋近视角下建设性变革责任感的中介作用

在不合规任务情境下, 高趋近倾向的员工感觉工作缺乏积极刺激。为了弥补这种缺失, 高趋近倾向的员工会产生趋近认知, 试图创造积极刺激(Elliot, 2006), 希望借此改变不合规任务。为实现上述目标, 高趋近倾向的员工愿意投入更多时间纠正现存问题(Brown et al., 2005), 也愿意付出更多努力改进现有程序(Morrison & Phelps, 1999), 从而逐渐形成建设性变革责任感。此外, 高趋近倾向的员工为了实现目标而不惧怕冒险(Elliot, 2006)。相比于担忧变革的潜在风险, 他们更渴望重获积极刺激, 因而更容易产生建设性变革责任感。综上, 高趋近倾向的员工面对不合规任务时, 更会将其视为变革契机, 进而产生建设性变革责任感(Fuller et al., 2012)。相反, 低趋近倾向的员工较少主动创造积极刺激, 不合规任务较难激发其建设性变革责任感。

H2a: 不合规任务与趋近倾向正向交互影响建设性变革责任感。当员工趋近倾向更高时, 不合规任务对建设性变革责任感影响更强; 反之更弱。

建设性变革责任感能激发员工主动变革行为。一方面, 建设性变革责任感是主动变革行为的内驱力(Fuller et al., 2012)。例如, 建设性变革责任感强化员工工作的主观能动性(Morrison & Phelps, 1999), 驱动员工解决难题与优化任务, 进而帮助组织实现功能转变(Fuller et al., 2006)。因此, 员工产生建设性变革责任感时, 具有较强烈的变革动力, 期望改变令人不满的工作现状(如不合规任务), 甚至推动组织出台巩固变革成果的有利举措(Fuller et al., 2006)。另一方面, 建设性变革责任感是主动变革行为的重要保障。这是因为员工在实施主动变革过程中通常会遭遇组织或同事的抵制(Fuller et al., 2012), 而建设性变革责任感能坚定员工面对困难的信心, 保证主动变革行为的顺利实施。

综上, 不合规任务能激活高趋近倾向员工的建设性变革责任感, 进而引发此类员工的主动变革行为。然而, 低趋近倾向下员工面对不合规任务时较少形成建设性变革责任感, 也较少做出主动变革行为。综上, 本研究提出以下假设:

H3a: 建设性变革责任感在不合规任务与趋近倾向对主动变革行为的正向交互影响中起中介作用。

1.2.2 回避视角下工作疏离感的中介作用

高回避倾向的员工面对消极刺激时, 往往先产

生回避认知，再产生回避型应对行为(Elliot, 2006)。具体而言，由于不合规任务是一种针对职业尊严的冒犯(王震 等, 2020)，高回避倾向的员工希望远离不合规任务，防止自身利益受损。于是，此类员工在心理上逐渐脱离当前任务环境，产生工作疏离感。此外，高回避倾向的员工缺乏积极进取、迎难而上的意志(Elliot, 2006)，因此，当这类员工被安排不合规任务时，往往不会积极想办法解决(如避免向上沟通或寻求他人帮助)。随着问题长时间得不到解决，高回避倾向的员工愈发认为自己无法控制或改变工作任务，从而出现自我与工作分离的状态，增加工作疏离感(Hirschfeld et al., 2000)。相反，低回避倾向的员工在面对消极刺激时，产生的回避心理较低(Elliot, 2006)，因此，此类员工在不合规任务情境下并不会强烈排斥工作任务，从而不会引发工作疏离感。

H2b：不合规任务与回避倾向正向交互影响工作疏离感。当员工回避倾向更高时，不合规任务对员工工作疏离感影响更强；反之更弱。

工作疏离感会引发员工工作拖延行为。以往研究发现，当工作无法满足员工期望或需求时，员工会产生工作疏离感(Banai et al., 2004)。工作疏离感反映了员工对工作内容的不满意，对工作身份的不认同，是员工对自身工作的一系列消极心理体验(Nair & Vohra, 2009)。长此以往，员工感到工作内容枯燥乏味，缺乏完成工作的内在动力。这将进一步诱导员工回避工作任务，出现工作拖延行为。此外，在工作疏离感的影响下，员工对工作的投入程度会逐渐减少(Armstrong-Stassen, 2006)，比如，员工对工作任务漠不关心，不愿将精力持续投入到工作任务中。在此情况下，员工容易将注意力转移到个人私事上，从而中断、推迟工作任务，造成工作拖延行为(Tandon et al., 2021)。

综上，不合规任务会增加回避倾向员工的工作疏离感，进而诱发工作拖延行为。然而，当员工具有低回避倾向时，不合规任务不会引发员工的回避认知，从而预防了工作拖延行为。综上，本研究提出以下假设：

H3b：工作疏离感在不合规任务与回避倾向对工作拖延行为的正向交互影响中起中介作用。

本研究的理论模型如图 1 所示。本研究开展了两项研究以检验该模型。研究 1 采用情景模拟实验，检验不合规任务与趋避倾向是否交互影响员工应对行为，为研究模型建立初步因果证据。研究 2 采用基于问卷调查数据的相关研究，试图在真实职场情境下验证研究 1 的结果，提高研究结果外部效度(Wright & Sweeney, 2016)。此外，研究 2 还将进一步检验认知因素在不合规任务应对过程中的作用。

2 研究 1：情景实验

2.1 研究方法

2.1.1 研究被试与实验程序

本研究遵循自愿原则，招募 350 名大学生。其中，女生 166 名，男生 184 名，平均年龄 19.34 岁 (SD = 1.02)。本研究采用单因素被试间实验设计，随机将被试分配到“不合规任务组” (N = 174)和“合规任务组” (N = 176)。实验步骤如下：研究者首先通过社交软件向报名者发送前测问卷(趋近−回避倾向)，之后邀请他们到实验场地参与情景模拟实验。在实验中，被试担任逸曼服饰品牌公司的广告企划岗职员，实验助手担任企划部部长。随后，被试需查看工作职责说明书，了解工作职责，再接受实验操纵(完成不合规任务或合规任务)。最后，被试需填写问卷，报告不合规任务(检验操纵有效性)、主管不公正对待(控制变量)、主动变革行为与工作拖延行为。

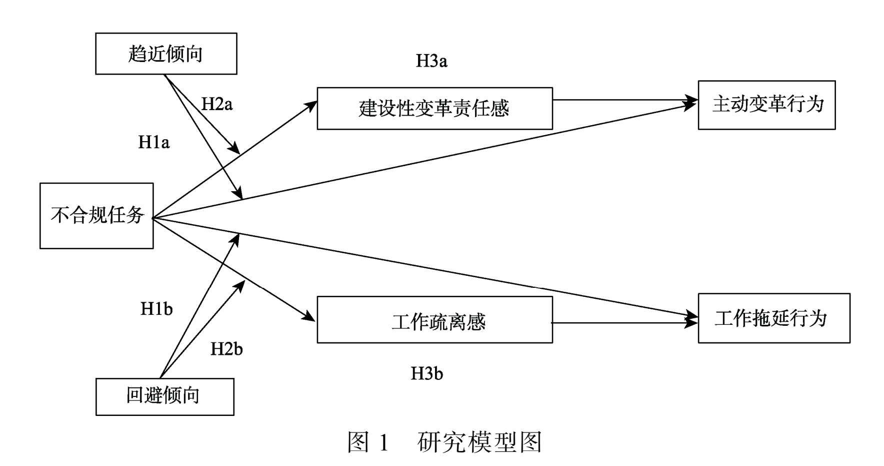


图 1 研究模型图

2.1.2 实验操纵与变量测量

不合规(合规)任务的实验操纵: 首先, 研究者邀请被试查看工作职责说明书, 促进被试熟悉公司广告宣传策划岗位的基本工作职责。接着, 研究者讲述产品设计中心的夏季新品服饰(海滩印花短袖T-shirt)。依据工作职责说明书, 被试的本职任务应是: 策划夏季新品的广告宣传。本实验依据 Semmer 等(2010)的不合规任务量表(包括不合理任务与不必要任务两个维度)设计任务情景, 要求被试现场完成。

不合规任务。研究者告诉被试: "你先不需要完成你的本职任务, 你现在的工作任务是清洁打扫。那边有抹布, 请你先去把办公室打扫一下, 擦一下旁边的桌子。"此外, 研究者接着说道: "我这里有一份打印版的, 部门员工关于海滩印花短袖 T-shirt 的广告文案汇总。但是我个人更喜欢看手写版, 所以请你去手写一份交给我。"

合规任务。研究者告诉被试: "根据你的本职任务, 请你思考, 打算在哪些网络平台推广新品, 以及打算用图片文案还是短视频进行宣传? 想好了就写在纸上。"此外, 研究者接着说道: "我这里有一份部门员工关于海滩印花短袖 T-shirt 的广告文案汇总。根据工作说明书, 你有责任选择一个可行方案提交给我, 并阐述理由。"

不合规任务: 被试在接受实验操纵后填写 Semmer 等(2010)的不合规任务量表。例题包括"我需要处理一些完全没有必要做的任务"与"我需要处理一些应该由别人来完成的任务"。

趋近−回避倾向: 本研究采用 Carver 和 White (1994)的量表来测量被试的趋近与回避倾向。趋近倾向量表包括 13 题, 例题如"当我追求某些东西时, 我会毫无保留的努力"。回避倾向量表包括 7 题, 例题如"当我认为自己在某些方面做得不好时, 我会感到担心"。

主动变革行为与工作拖延行为: 本研究改编了 Frese 等(1997)的 7 题项量表以测量被试的主动变革行为, 例题如"我主动解决上述出现的工作问题"。此外, 本研究改编了 Kühnel 等(2016)的 6 题项量表以测量被试的工作拖延行为, 例题如"我会拖延完成上述工作任务"。

主管不公正对待: 在实验情境中, 不合规任务由主管提出。为避免主管不公正对待这一变量的混淆作用, 本研究将其作为控制变量。本研究采用 Colquitt 等(2015)的 3 题项量表对该变量进行测量, 例题如"你的上司是否有不公平的行为"。

上述量表均采用 Likert 5 点计分, 测量被试对量表题目的同意程度。

2.2 研究结果

2.2.1 操纵有效性检验

独立样本 t 检验结果显示, 被试在不合规任务情境下报告的不合规任务程度(M = 3.71, SD = 0.80)显著高于合规任务情境(M = 2.44, SD = 0.80): $t(350) = -14.95$, $p < 0.001$。这说明本研究中不合规任务的操纵方式较为有效。

2.2.2 假设检验

表 2 呈现了描述性统计和相关分析结果。员工的趋近倾向越高, 主动变革行为越多(r = 0.24, p < 0.001)。同理, 员工的回避倾向越高, 工作拖延行为越多(r = 0.26, p < 0.001)。

本研究采用回归分析方法检验 H1a 和 H1b。表 3

表 2 描述性统计与相关系数表

变量	1	2	3	4	5	6
1 不合规任务						
2 趋近倾向	−0.08					
3 回避倾向	−0.09	−0.11*				
4 主动变革行为	0.10	0.24***	−0.01			
5 工作拖延行为	0.10	−0.23***	0.26***	−0.16**		
6 主管不公正对待	0.17**	−0.11*	0.05	−0.08	0.11*	
均值	0.50	3.84	3.33	3.38	2.74	2.34
标准差	0.50	0.53	0.75	0.51	0.84	1.14

注: N = 350, ***p < 0.001, **p < 0.01, *p < 0.05。

表 3 回归分析结果

变量	主动变革行为	工作拖延行为
	模型 1	模型 2
截距	3.48***	2.72+
控制变量		
趋近倾向		−0.14**
不合规任务×趋近倾向		0.07
回避倾向	0.03	
不合规任务×回避倾向	−0.02	
主管不公正对待	−0.04	0.02
自变量		
不合规任务	0.07**	0.08*
调节变量		
趋近倾向	0.14***	
不合规任务×趋近倾向	0.17***	
回避倾向		0.21***
不合规任务×回避倾向		0.18***
R^2	0.19***	0.17***

注: N = 350, 自变量与调节变量为标准化分数, ***p < 0.001, **p < 0.01, *p < 0.05。

呈现了回归分析结果。不合规任务是否引发员工主动变革行为，这取决于员工的趋近倾向程度(b = 0.17, p < 0.001)。如图 2 所示，相比于低趋近倾向的员工(b = −0.10, p = 0.005)，高趋近倾向的员工在不合规任务情境下更可能做出主动变革行为(b = 0.24, p < 0.001)。因此，H1a 得到支持。此外，不合规任务是否诱发员工的工作拖延行为，这取决于员工的回避倾向程度(b = 0.18, p < 0.001)。如图 3 所示，相比于低回避倾向的员工(b = −0.10, p = 0.1)，高回避倾向的员工更可能因不合规任务而产生工作拖延行为(b = 0.27, p < 0.001)。因此，H1b 得到支持。

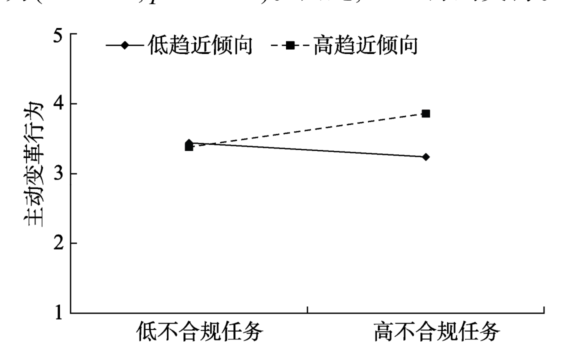


图 2 不合规任务与趋近倾向对主动变革行为的影响

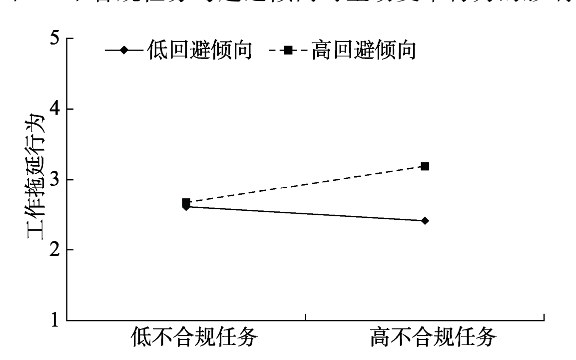


图 3 不合规任务与回避倾向对工作拖延行为的影响

3 研究 2：相关研究

3.1 研究方法

3.1.1 研究对象与调查过程

本研究从各企事业单位中招募研究被试，采用问卷调查方式搜集数据。为提高被试作答的真实性与可靠性，研究者明确告知被试：(1)问卷采用匿名调查方式，(2)作答结果将得到保密，(3)数据仅用于学术分析。在正式调查之前，本研究给予每个被试一个独特编号并将编号标注在问卷链接上。然后，本研究通过社交媒介将调查问卷发送给被试。为降低共同方法偏差对研究结果的干扰，本研究分 3 个时点搜集数据，每个时点间隔 1 个月。

在第一时点(T1)，被试报告性别、年龄、学历、任职时间与不合规任务。该阶段回收 363 份问卷，回收率 95.53%。在第二时点(T2)，被试报告趋近倾向、回避倾向、建设性变革责任感与工作疏离感。该阶段回收 322 份问卷，回收率 88.71%。在第三时点(T3)，被试报告主动变革行为与工作拖延行为。本研究最终回收有效问卷 207 份，有效回收率 64.29%。流失率分析显示，时间点 2 的流失样本与保留样本在性别(t = 0.09, p = 0.929)、学历(t = 1.38, p = 0.169)、年龄(t = −0.33, p = 0.743)和任职时间(t = −0.90, p = 0.371)上未有显著差异。时间点 3 的流失样本与保留样本在性别(t = 1.21, p = 0.234)、学历(t = 1.68, p = 0.102)、年龄(t = 0.53, p = 0.594)和任职时间(t = −1.13, p = 0.261)上同样未有显著差异。在有效样本中，男性 41.50%，女性 58.50%，大专或以下 29.00%，本科及以上 71.00%，平均年龄 25.32 岁(SD = 6.12)，平均任职时间 2.65 年(SD = 4.57)。16.90%员工来自制造、建筑、能源生产和供应等第二产业，83.10%员工来自商业、金融、交通运输、通讯、教育、服务等第三产业。

3.1.2 测量工具

本研究采用“翻译−回译”方法，将英文量表翻译为中文。所有量表采用 Likert 5 点计分法。

不合规任务、趋近倾向和回避倾向：本研究采用的量表与研究 1 保持一致，量表的 Cronbach's α 系数分别为 0.91、0.92 与 0.91。

建设性变革责任感：本研究采用 Liang 等(2012)的 5 题项量表，例题如“我无论如何要提供点子或方案来帮助组织达成目标”。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.82。

工作疏离感：本研究采用 Nair 和 Vohra (2010)的 8 题项量表，例题如“我感觉工作中发生的事情与我无关”。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.94。

主动变革行为：本研究采用 Frese 等(1997)的 7 题项量表，例题如“我主动攻破问题”。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.91。

工作拖延行为：本研究采用 Kühnel 等(2016)的 6 题项量表，例题如“虽然工作任务很重要，但我还是不必要地拖延完成”。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.95。

控制变量：本研究选择性别、年龄、学历和任职时间作为控制变量。依据 van Eerde (2003)的观点，员工个人基本信息如性别、年龄、学历等会影响主动变革行为与工作拖延行为。不同性别员工在价值观、归因风格等心理特征上存在差异，不同年龄员工在工作经验上存在差异，不同学历员工在知识与

技能上存在差异, 不同任职时间员工在组织嵌入度上存在差异。上述这些差异特征使员工展现出不同程度的主动变革行为与工作拖延行为(张征, 李锦, 2019; Chiaburu & Baker, 2006; van Eerde, 2003)。

3.1.3　统计分析

本研究采用 SPSS 23.0 进行描述性统计与相关分析, 采用 Mplus 7.0 开展回归分析。在假设检验方面, 本研究首先构建一个主效应模型, 检验不合规任务与趋近倾向的交互项对主动变革行为的影响, 以及不合规任务与回避倾向的交互项对工作拖延行为的影响。然后, 本研究构建一个包含中介变量的全模型, 分别检验建设性变革责任感与工作疏离感的中介作用。为了检验中介效应的显著性, 本研究采用 Bootstrapping 法, 重复抽样 1000 次以估计中介效应值的 95%偏差矫正置信区间。

3.2　研究结果

3.2.1　描述性统计与相关分析结果

表 4 显示, 不合规任务(r = 0.23, p < 0.001)或工作疏离感(r = 0.26, p < 0.001)越高, 工作拖延行为越多。建设性变革责任感越高, 主动变革行为越多(r = 0.23, p < 0.001)。

3.2.2　研究假设检验

表 5 呈现了回归分析结果, 表 6 呈现了被中介的调节效应检验结果。

表 4　各变量的均值、标准差和相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 性别											
2 学历	−0.08										
3 年龄	0.05	−0.23**									
4 任职时间	0.06	−0.23**	0.85***								
5 不合规任务	−0.02	0.04	−0.04	−0.03							
6 趋近倾向	0.04	0.12	−0.15*	−0.11	0.18*						
7 回避倾向	−0.03	0.12	−0.10	−0.07	0.23***	0.25***					
8 建设性变革责任感	0.12	−0.01	0.12	0.13	0.06	0.25***	−0.08				
9 工作疏离感	−0.10	0.03	−0.09	−0.09	0.13	−0.09	0.30***	−0.28***			
10 主动变革行为	−0.12	−0.03	−0.01	−0.05	0.05	0.08	−0.08	0.23***	−0.12		
11 工作拖延行为	−0.13	0.06	−0.06	−0.12	0.23***	0.01	0.20**	−0.03	0.26***	0.01	
均值	1.58	1.71	25.32	2.65	3.20	3.66	3.14	3.48	2.60	3.43	2.66
标准差	0.49	0.46	6.12	4.57	0.59	0.50	0.63	0.48	0.68	0.62	0.86

注: N = 207, $^{***}p$ < 0.001, $^{**}p$ < 0.01, $^{*}p$ < 0.05。

表 5　回归分析结果

变量	主动变革行为		工作拖延行为		建设性变革责任感	工作疏离感
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
截距	3.48***	2.81***	2.03***	1.19	3.32***	2.67***
控制变量						
性别	−0.01	−0.01	0.05	0.04	0.00	0.02
学历	−0.06	−0.07	0.07	0.07	0.01	0.00
年龄	0.00	0.00	0.02	0.02	0.01	−0.01
任职时间	−0.01	−0.01	−0.05*	−0.04*	0.01	−0.01
自变量						
不合规任务	0.03	0.03	0.16**	0.14*	0.02	0.06
调节变量						
趋近倾向	0.06	0.02	−0.07	−0.05	0.14***	−0.14**
不合规任务×趋近倾向	0.13*	0.10	0.01	0.02	0.11**	−0.09
回避倾向	−0.08	−0.05	0.16*	0.11	−0.07	0.23***
不合规任务×回避倾向	0.02	0.03	0.23**	0.21**	−0.01	0.12*
中介变量						
建设性变革责任感		0.25*		0.07		
工作疏离感		−0.05		0.23*		
R^2	0.06	0.09*	0.16***	0.19***	0.14**	0.17***
ΔR^2	0.06	0.03	0.16	0.03	0.14	0.17

注: N = 207, 自变量与调节变量为标准化分数, ***p < 0.001, **p < 0.01, *p < 0.05。

表 6 被中介的调节效应分析结果

中介变量	间接效应	标准误	95%置信区间
建设性变革责任感	0.03	0.02	[0.002, 0.058]
工作疏离感	0.03	0.02	[0.003, 0.076]

注: N = 207, 重复抽样 1000 个样本。

员工是否采取主动变革方式来应对不合规任务，这取决于员工的趋近倾向程度(b = 0.13, p = 0.015)。如图 4 所示，相比于低趋近倾向的员工(b = −0.10, p = 0.131)，高趋近倾向的员工更可能在面临不合规任务时展现主动变革行为(b = 0.16, p = 0.023)。因此, H1a 得到支持。此外，员工的趋近倾向还能决定不合规任务能否唤起员工的建设性变革责任感(b = 0.11, p = 0.006)。如图 5 所示，相比于低趋近倾向的员工(b = −0.09, p = 0.058)，高趋近倾向的员工在不合规任务情境下更可能产生建设性变革责任感(b = 0.12, p = 0.018)。因此, H2a 得到支持。被中介的调节效应检验显示，员工不合规任务与趋近倾向的交互项通过建设性变革责任感进而显著影响主动变革行为。上述效应值为 0.03，95%置信区间[0.002, 0.058]，不包括 0。因此, H3a 得到支持。

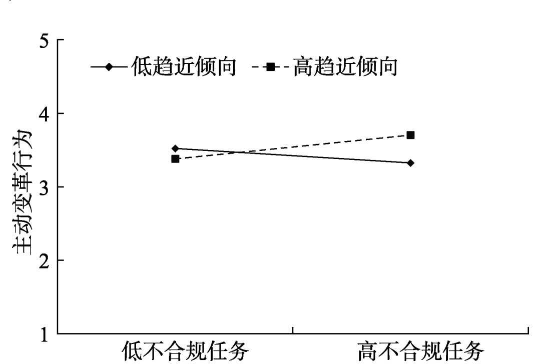


图 4 不合规任务与趋近倾向对主动变革行为的影响

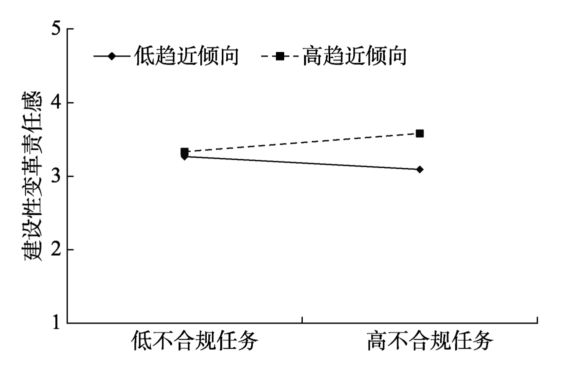


图 5 不合规任务与趋近倾向对建设性变革责任感的影响

员工是否采取工作拖延方式来应对不合规任务，这取决于员工的回避倾向程度(b = 0.23, p = 0.001)。如图 6 所示，相比于低回避倾向的员工(b = −0.08, p = 0.406)，高回避倾向的员工在不合规任务情境下更可能表现出工作拖延行为(b = 0.39, p < 0.001)。因此, H1b 得到支持。此外，员工的回避倾向还能决定不合规任务是否诱发员工的工作疏离感(b = 0.12, p = 0.019)。如图 7 所示，相比于低回避倾向的员工(b = −0.06, p = 0.324)，高回避倾向的员工在面临不合规任务时更可能出现工作疏离感(b = 0.18, p = 0.016)。因此, H2b 得到支持。被中介的调节效应检验显示，员工不合规任务与回避倾向的交互项通过工作疏离感显著影响工作拖延行为。上述效应值为 0.03, 95%置信区间[0.003, 0.076]，不包括 0。因此, H3b 得到支持。

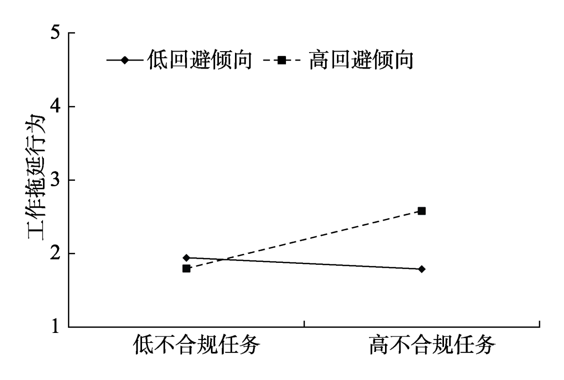


图 6 不合规任务与回避倾向对工作拖延行为的影响

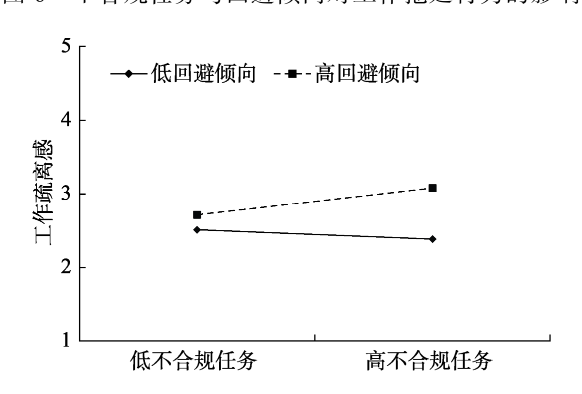


图 7 不合规任务与回避倾向对工作疏离感的影响

4 讨论

本研究基于趋避模型，系统考察了员工在不合规任务情境下的差异化应对方式。研究 1 采用情景模拟实验发现，在不合规任务情境下，高趋近倾向的员工更可能展现主动变革行为，而高回避倾向的员工更可能出现工作拖延行为。研究 2 采用问卷调查搜集数据，不仅验证了研究 1 结果，还进一步揭示了建设性变革责任感与工作疏离感的中介作用。

4.1　理论意义

本研究基于趋避模型, 发现不合规任务会引发两种截然相反的应对方式, 这有利于解决以往研究争论。以往研究虽然探索了不合规任务的影响后果, 但尚未达成一致结论。例如, 一些研究发现不合规任务引发消极应对方式, 如反生产行为(余光钰 等, 2022; Zhou et al., 2018), 另一些研究却发现不合规任务激发员工积极应对方式, 如任务重塑(刘军 等, 2019)。上述观点看似矛盾, 但可以兼容。本研究从辩证视角将以往研究观点进行整合, 提出不合规任务的双重应对机理。具体而言, 面对不合规任务, 员工既可能做出积极应对, 又可能做出消极应对。员工究竟选择哪一种应对方式, 这取决于员工的趋避倾向。高趋近倾向的员工更可能采用主动变革方式来应对不合规任务, 而高回避倾向的员工更可能采用拖延方式来应对不合规任务。上述结果厘清了“哪类员工在不合规任务情境下采取哪一种应对方式”, 这既支持了以往的相悖观点, 又能调和研究争论。

以往研究探索员工对不合规任务的应对方式时, 主要关注反生产行为与任务重塑两类行为表现(王震 等, 2020), 尚不足以全面揭示不合规任务情境下员工的行为选择策略。例如, 以往研究认为员工在遭遇不合规任务时, 主要通过反生产行为来表达不满(Meier & Semmer, 2018; Thun et al., 2018;)。反生产行为是一种高强度、高破坏的显性行为, 许多组织明文禁止或惩罚反生产行为。相比于反生产行为, 一些员工会选择一些更为隐蔽的消极应对方式, 如工作拖延和回避行为(余光钰 等, 2022; Wang & Jiang, 2023)。因此, 本研究关注工作拖延行为, 试图揭示不合规任务情境下一种更隐蔽、更普遍的消极应对方式, 弥补以往研究不足。又如, 虽然少量研究开始颠覆传统观点, 关注员工对不合规任务的积极应对, 但主要关注任务重塑行为, 忽视了更具代表性的后果变量。任务重塑仅仅刻画了积极应对方式的一个维度, 无法全面体现员工如何采取建设性策略解决不合规任务。鉴于此, 本研究关注了主动变革行为, 因为主动变革行为是一系列员工自发的、旨在促进组织功能优化的行为总称, 能够较好地概括员工的积极应对方式。

本研究发现不合规任务与员工应对行为之间存在两个关键认知机制, 即建设性变革责任感与工作疏离感。上述两个认知因素解释了不合规任务与员工应对行为之间的心理过程。本研究通过揭示建设性变革责任感在员工趋近型应对过程中的中介作用以及工作疏离感在员工回避型应对过程中的中介作用, 体现了趋避认知是将外界刺激(如不合规任务)转化为应对行为的重要动力。以往研究在探讨不合规任务的作用机制时, 主要关注情绪机制, 如愤怒与抑郁(Eatough et al., 2016; Wang & Jiang, 2023; Zhou et al., 2018)。虽然情绪对个体行为具有重要影响, 但影响效果较为短暂, 不适合预测员工的长期应对模式。相比于情绪, 认知因素能够更深远地影响个体行为表现(Spector & Fox, 2005)。因此, 本研究检验了两个认知因素在不合规任务应对过程中发挥的作用, 解释了不合规任务与员工应对行为间的内在机理, 也弥补了以往情绪机制研究的不足。

本研究从两方面丰富了趋避模型的解释性。第一, 以往研究采用趋避模型探讨人际压力, 如职场排斥与辱虐管理(Ferris et al., 2016; Ferris et al., 2019)。本研究将该模型应用于任务压力情境, 拓展了该模型的适用范围, 同时, 也为其实证效度提供新的证据。第二, 以往研究建构的趋避模型要么考虑后果变量(Ferris et al., 2016)的趋避特性, 要么考虑调节变量(Ferris et al., 2019)的趋避特性, 缺乏同时关注后果变量与调节变量的趋避特性。本研究构建了一个模型框架: 任务压力(不合规任务) × 趋近/回避倾向→趋近/回避认知(建设性变革责任感和工作疏离感)→趋近/回避行为(主动变革行为和工作拖延行为)。该框架的后果变量与调节变量均以趋避模型为基础, 弥补了以往趋避模型研究不足。上述框架也能为后续研究提供一个基础性理论视角, 推动后续学者基于该框架发展更多研究模型, 丰富组织行为研究。

4.2　实践意义

本研究为不合规任务管理提供了一些实践启发。因为不同趋避取向的员工对不合规任务具有不同的应对方式, 组织管理需要“因人而异”。例如, 领导者在引导员工如何应对不合规任务时, 应主动考虑员工的个体差异。由于高趋近倾向的员工积极应对不合规任务, 领导者可多加鼓励、鞭策此类员工, 甚至指导他们如何进行变革, 从而促进工作任务的优化配置。然而, 由于高回避倾向的员工往往回避或拖延不合规任务, 领导者需要加强与此类员工的沟通, 做好思想引导, 防止此类员工的工作拖延行为。

在不合规任务情境下, 建设性变革责任感是员

工主动变革行为的关键驱动力，因此，领导者需重视建设性变革责任感的作用。领导者可以通过开展培训、健全制度与文化建设等方式培养员工建设性变革责任感。在培训活动方面，领导者可以采用讲授法帮助员工理解变革内涵，也可以采用案例研讨或拓展训练使员工认识变革的重要性。在制度建设方面，领导者可以拓宽建议渠道，如设立意见箱与信访制度，培养员工的变革意识。领导者还可以建立专门机构，负责考核与保护员工的变革成果，充分调动员工变革积极性。在文化建设方面，领导者可以在例会或各类文体活动中阐述变革的意义，塑造员工的变革取向。领导者还可以在组织内部举办知识技能竞赛，提升员工的变革能力。领导者通过上述方式培养员工的建设性变革责任感，这能促进员工在面对任务压力时发挥“迎难而上”的精神，最终促进组织的良性发展。

4.3 研究不足与未来展望

本研究主要存在以下五方面的不足。第一，本研究检验不合规任务与趋避倾向的交互作用时，在第二个时间点测量了趋避倾向。上述做法是为了减小调节变量与自变量(T1 测量)的相关性，避免共同方法偏差。未来研究可在第一时间点测量不合规任务(自变量)、趋近倾向与回避倾向(调节变量)，重复检验本研究的理论模型。第二，本研究在情景实验中采用问卷测量被试的主动变革行为与工作拖延行为，忽略了行为指标。建议未来研究考虑行为实验(Skinner, 1938)，直接观测被试面对不合规任务时的应对行为。第三，本研究主要关注不合规任务与应对行为间的认知机制，忽略了员工的情绪机制。例如，不合规任务使员工产生抑郁、愤怒和焦虑等消极情绪，进而诱发员工应对行为(Eatough et al., 2016; Fila & Eatough, 2018)。鉴于此，建议未来研究可以探讨认知与情绪双重路径。第四，本研究仅检验了趋避倾向的调节作用，忽略了其他潜在调节变量。例如，变革型领导通过智力激发、个性化关怀、魅力感召与精神鼓舞等策略(Bass, 1985)引导员工积极应对不合规任务，而交易型领导采用权变惩罚策略(陈文晶, 时勘, 2014)迫使员工完成不合规任务，可能引发员工的消极应对。基于此，未来研究可关注领导行为在不合规任务与应对行为之间的调节作用。最后，本研究主要关注不合规任务在工作领域的影响效果，忽略了不合规任务的溢出效应。面临不合规任务时，高趋近倾向的员工通过发挥变革精神为自己创造有利资源，使自己有充足资源来兼顾工作与家庭职责，促进工作−家庭增益。然而，高回避倾向的员工主要关注不合规任务的消极面，认为自己受到不公平对待。这会损耗个人身心资源，不利于兼顾工作与家庭职责，最终引发工作−家庭冲突(康勇军, 彭坚, 2019)。基于此，未来研究可以探讨不合规任务对工作−家庭关系的影响。

5 结论

在不合规任务情境下，不同的员工会采取不同的应对方式。具体而言，高趋近倾向的员工会产生建设性变革责任感，进而做出主动变革行为。然而，高回避倾向的员工会产生工作疏离感，进而做出工作拖延行为。上述结果揭示了员工对不合规任务的差异化应对机制，这有利于整合以往研究中的争论，促进学界辩证地理解不合规任务的应对结果。

参 考 文 献

Apostel, E., Syrek, C. J., & Antoni, C. H. (2018). Turnover intention as a response to illegitimate tasks: The moderating role of appreciative leadership. *International Journal of Stress Management, 25*(3), 234−249.

Armstrong-Stassen, M. (2006). Determinants of how managers cope with organisational downsizing. *Applied Psychology: An International Review, 55*(1), 1−26.

Arnold, M. (1960). *Emotion and personality*. NY: Columbia University Press.

Babalola, M. T., Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Ren, S., & Garba, O. A. (2021). Whatever it takes: How and when supervisor bottom-line mentality motivates employee contributions in the workplace. *Journal of Management, 47*(5), 1134−1154.

Banai, M., Reisel, W. D., & Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: Predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management, 10*(3), 375−392.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117−134.

Carver, C. S., & White, T. L. (1994). Behavioral inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishment: The BIS/BAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*(2), 319−333.

Chen, W. J., & Shi, K. (2014). The structure and measurement of transactional leadership in China. *Chinese Journal of Management, 11*(10), 1453−1459+1513.

[陈文晶, 时勘. (2014). 中国管理者交易型领导的结构与测量. *管理学报, 11*(10), 1453−1459+1513.]

Chiaburu, D. S., & Baker, V. L. (2006). Extra-role behaviors challenging the status-quo: Validity and antecedents of taking charge behaviors. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 620−637.

Colquitt, J. A., Long, D. M., Rodell, J. B., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2015). Adding the “in” to justice: A qualitative and quantitative investigation of the differential

effects of justice rule adherence and violation. *Journal of Applied Psychology, 100*(2), 278−297.
Corwin, G. (1921). Minor studies from the psychological laboratory of Cornell University. *American Journal of Psychology, 32*, 563−570.
Eatough, E. M., Meier, L. L., Igic, I., Elfering, A., Spector, P. E., & Semmer, N. K. (2016). You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior, 37*(1), 108−127.
Elliot, A. J. (2006). The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and Emotion, 30*(2), 111−116.
Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: Approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(5), 804−818.
Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2010). Approach and avoidance temperament as basic dimensions of personality. *Journal of Personality, 78*(3), 865−906.
Ferris, D. L., Fatimah, S., Yan, M., Liang, L. H., Lian, H., & Brown, D. J. (2019). Being sensitive to positives has its negatives: An approach/avoidance perspective on reactivity to ostracism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 152*, 138−149.
Ferris, D. L., Yan, M., G. Lim, V. K., Chen, Y., & Fatimah, S. (2016). An approach-avoidance framework of workplace aggression. *IEEE Engineering Management Review, 59*(5), 106−129.
Fila, M. J., & Eatough, E. (2018). Extending knowledge of illegitimate tasks: Student satisfaction, anxiety, and emotional exhaustion. *Stress and Health, 34*(1), 152−162.
Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity of two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*(2), 139−161.
Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior, 27*(8), 1089−1120.
Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012). Bridge building within the province of proactivity. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1053−1070.
Hirschfeld, R. R., Feild, H. S., & Bedeian, A. G. (2000). Work alienation as an individual difference construct for predicting workplace adjustment: A test in two samples. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(9), 1880−1902.
Hou, N., Peng, J., Yin, K., & Yang, J. P. (2019). An investigation on the dark side of benevolent authoritarian and its boundary condition: An uncertainty management theory perspective. *Nankai Business Review, 22*(6), 77−87.
[侯楠, 彭坚, 尹奎, 杨皎平. (2019). 领导者恩威并施的阴暗面及其治理机制——基于不确定性管理的视角. *南开管理评论, 22*(6), 77−87.]
Kang, Y. J., & Peng, J. (2019). Benefits and costs of servant leadership behavior: A work-home resource model perspective. *Acta Psychologica Sinica, 51*(2), 227−237.
[康勇军, 彭坚. (2019). 累并快乐着: 服务型领导的收益与代价——基于工作-家庭资源模型视角. *心理学报, 51*(2), 227−237.]
Kottwitz, M. U., Pfister, I. B., Elfering, A., Schummer, S. E., Igic, I., & Otto, K. (2019). SOS-appreciation overboard! Illegitimacy and psychologists' job satisfaction. *Industrial Health, 57*(5), 637−652.
Kühnel, J., Bledow, R., & Feuerhahn, N. (2016). When do you procrastinate? Sleep quality and social sleep lag jointly predict self-regulatory failure at work. *Journal of Organizational Behavior, 37*(7), 983−1002.
Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
Li, R., & Tian, X. M. (2014). Supervisor authoritarian leadership and subordinate proactive behavior: Test of a mediated-moderation model. *Acta Psychologica Sinica, 46*(11), 1719−1733.
[李锐, 田晓明. (2014). 主管威权领导与下属前瞻行为: 一个被中介的调节模型构建与检验. *心理学报, 46*(11), 1719−1733.]
Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*(1), 71−92.
Liu, H. J., & Gao, L. (2012). The distinction between approach and avoidance motivation and its implication on psychopathology. *Advances in Psychological Science, 20*(11), 1803−1811.
[刘惠军, 高磊. (2012). 趋近和回避动机的区分及其对心理病理学的影响. *心理科学进展, 20*(11), 1803−1811.]
Liu, J., Wang, Q. Q., & Fan, X. L. (2019). Coping with illegitimate tasks: The role of justice sensitivity and growth need strength. *Foreign Economics & Management, 41*(6), 126−137+152.
[刘军, 王琦琦, 范雪灵. (2019). 应对不合规任务: 公正敏感性和成长需求的作用. *外国经济与管理, 41*(6), 126−137+152.]
Ma, J., & Peng, Y. (2019). The performance costs of illegitimate tasks: The role of job identity and flexible role orientation. *Journal of Vocational Behavior, 110*, 144−154.
Meier, L. L., & Semmer, N. K. (2018). Illegitimate tasks as assessed by incumbents and supervisors: Converging only modestly but predicting strain as assessed by incumbents, supervisors, and partners. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 27*(6), 764−776.
Metin, U. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. W. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences, 101*, 254−263.
Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42*(4), 403−419.
Nair, N., & Vohra, N. (2009). Developing a new measure of work alienation. *Journal of Workplace Rights, 14*(3), 293−309.
Nair, N., & Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision, 48*(4), 600−615.
Omansky, R., Eatough, E. M., & Fila, M. J. (2016). Illegitimate tasks as an impediment to job satisfaction and intrinsic motivation: Moderated mediation effects of gender and effort-reward imbalance. *Frontiers in Psychology, 7*, 1818.
Schulte-Braucks, J., Baethge, A., Dormann, C., & Vahle-Hinz, T. (2019). Get even and feel good? Moderating effects of justice sensitivity and counterproductive work behavior on the relationship between illegitimate tasks and self-esteem. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(2), 241−255.
Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., & Elfering, A. (2007). Occupational stress research: The "Stress-as-Offense-to-Self" perspective. In J. Houdmont & S. McIntyre (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on*

research, education and practice (vol. 2, pp. 43−60). Castelo da Maia, Portugal: ISMAI Publishing.

Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology, 59*(1), 70−96.

Shin, J., & Grant, A. M. (2021). When putting work off pays off: The curvilinear relationship between procrastination and creativity. *Academy of Management Journal, 64*(3), 772−798.

Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. New York: Appleton Press.

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151−174). Washington, DC: American Psychological Association.

Tandon, A., Dhir, A., Islam, N., Talwar, S., & Mäntymäki, M. (2021). Psychological and behavioral outcomes of social media-induced fear of missing out at the workplace. *Journal of Business Research, 136,* 186−197.

Thun, S., Halsteinli, V., & Løvseth, L. (2018). A study of unreasonable illegitimate tasks, administrative tasks, and sickness presenteeism amongst Norwegian physicians: An everyday struggle? *BMC Health Services Research, 18*(1), 407−415.

van Eerde, W. (2003). A meta-analytically derived nomological network of procrastination. *Personality and Individual Differences, 35*(6), 1401−1418.

Wang, Z., & Jiang, F. (2023). It is not only what you do, but why you do it: The role of attribution in employees' emotional and behavioral responses to illegitimate tasks. *Journal of Vocational Behavior, 142*, 103860.

Wang, Z., Qian, P. H., & Peng, J. (2020). This is not my job! Illegitimate tasks and their influences on employees. *Advances in Psychological Science, 28*(8), 1351−1366.

[王震, 钱鹏辉, 彭坚. (2020). 这不是我的工作！不合规任务及其对员工的影响. *心理科学进展, 28*(8), 1351−1366.]

Wright, T. A., & Sweeney, D. A. (2016). The call for an increased role of replication, extension, and mixed-methods study designs in organizational research. *Journal of Organizational Behavior, 37*(3), 480−486.

Wu, L. J., Yang, A., Chen, Y. S., Ye, M. L., & Liu, D. D. (2021). This is not the job I imagined! The impact of illegitimate tasks on newcomers' work engagement. *Journal of Psychological Science, 44*(1), 155−161.

[吴丽君, 杨安, 陈宇帅, 叶茂林, 刘豆豆. (2021). 这不是我想象中的工作！不合规任务对新员工工作投入的影响. *心理科学, 44*(1), 155−161.]

Xu, A. J., Loi, R., & Chow, C. W. C. (2023). Does taking charge help or harm employees' promotability and visibility? An investigation from supervisors' status perspective. *Journal of Applied Psychology, 108*(1), 53−71.

Xu, X.-M., Du, D., Johnson, R. E., & Lu, C.-Q. (2022). Justice change matters: Approach and avoidance mechanisms underlying the regulation of justice over time. *Journal of Applied Psychology, 107*(7), 1070−1093.

Yan, Z. Y., Tang, X., & Fu, J. T. (2021). Your pressure can not be my responsibility: The influence of leadership performance pressure on perceived illegitimate tasks. *Human Resources Development of China, 38*(2), 71−83.

[严紫瑜, 汤旭, 付景涛. (2021). 你的压力不该我来背:领导绩效压力对员工不合规任务感知的影响. *中国人力资源开发, 38*(2), 71−83.]

Yu, G. Y., Zeng, J. J., & Kang, Y. J. (2022). Illegitimate tasks and workplace procrastination: The effect of ego depletion and proactive personality. *Journal of Psychological Science, 45*(1), 164−170.

[余光钰, 曾杰杰, 康勇军. (2022). 不合规任务与工作拖延行为的关系：自我损耗和主动性人格的作用. *心理科学, 45*(1), 164−170.]

Zhang, Z., & Guo, Q. (2021). What makes employees engage in procrastination behavior? The antecedents of employee procrastination. *Human Resources Development of China, 38*(12), 37−52.

[张征, 郭倩. (2021). 员工拖延从何而来？员工拖延的形成机制. *中国人力资源开发, 38*(12), 37−52.]

Zhang, Z., & Li, J. (2019). Employee taking charge: Antecedents and consequences. *Human Resources Development of China, 36*(5), 60−75.

[张征, 李锦. (2019). 员工主动变革行为：前因与后果. *中国人力资源开发, 36*(5), 60−75.]

Zhou, Z. E., Eatough, E. M., & Wald, D. R. (2018). Feeling insulted? Examining end-of-work anger as a mediator in the relationship between daily illegitimate tasks and next-day CWB. *Journal of Organizational Behavior, 39*(8), 911−921.

Change or procrastination? Employees' differentiated responses to illegitimate tasks

ZOU Yanchun[1], ZHANG Huimin[1], PENG Jian[1], NIE Qi[2], WANG Zhen[3]

([1] *School of Management, Guangzhou University, Guangzhou* 510006, *China*)

([2] *School of Business, Nanjing Normal University, Nanjing* 210023, *China*)

([3] *Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing,* 100081, *China*)

Abstract

Illegitimate tasks refer to tasks that are in violation of what employees feel can reasonably be expected from them. Illegitimate tasks can be differentiated into unreasonable and unnecessary tasks. To date, several empirical studies have revealed the negative effects of illegitimate tasks on employees, such as lower job satisfaction, poor psychological detachment from work, lower self-esteem, and stronger feelings of resentment. Given the detriments of illegitimate tasks, how should employees respond to them? Surprisingly, prior research

has mainly focused on employees' negative responses, such as counterproductive work behaviour and turnover intention. Only one study has found that employees can respond to illegitimate tasks proactively (e.g., task crafting). Integrating these ongoing research streams, we propose a dual model of illegitimate tasks. In doing so, we provide a balanced perspective for understanding differentiated responses for illegitimate tasks.

To explore how employees respond to illegitimate tasks, we draw on the approach-avoidance model to hypothesize the following: For employees who have a high level of approach tendency, illegitimate tasks facilitate their taking charge behaviours as a means of improving the work situation. Felt responsibility for constructive change accounted for the above moderating effect. In contrast, for employees who have a high level of avoidance tendency, illegitimate tasks cause their procrastination at work as a means of keeping away from such a situation. Work alienation accounted for the moderating effect.

To test our theoretical model, we carried out an experiment. The experiment showed that approach tendency and illegitimate tasks positively interacted to facilitate taking charge behaviour and that avoidance tendency and illegitimate tasks positively interacted to facilitate work procrastination. In addition, we recruited a variety of full-time employees to participate in the survey. The final sample included 207 three-wave data. Regression analysis was used to test our hypotheses. The results not only replicated the interactive effects again but also revealed that felt responsibility for constructive change played a mediating role in the interaction between approach tendency and illegitimate tasks, while work alienation played a mediating role in the interaction between avoidance tendency and illegitimate tasks.

Our findings demonstrate that approach-oriented employees respond to illegitimate tasks in a positive way, whereas avoidance-oriented employees respond to illegitimate tasks in a negative way. In addition, our findings advance the approach-avoidance model by applying this model on the field of illegitimate tasks. In practice, our research provides implications for managers to manage illegitimate tasks according to employees' psychological tendencies. If illegitimate tasks are unavoidable, organizations should pay more attention to promoting employees' approach tendency and felt responsibility for constructive change.

Keywords illegitimate tasks, approach-avoidance tendency, felt responsibility for constructive change, work alienation, taking charge, procrastination at work